



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
(Comillas ICADE)

Gestión de crisis reputacionales y su aplicación al entorno corporativo

Autor: Miriam Martín Parra
Director: Raúl González Fabre

201700129

1.Introducción	3
2. Marco Teórico	3
2.1 Definiendo crisis reputacional	3
2.2 El concepto de reputación	5
2.3 Reputación vs. goodwill - ¿es lo mismo?	8
2.4 ¿Se puede gestionar la reputación?	10
2.5 ¿Cuánto tiempo se tarda en desarrollar una reputación?	11
2.5.1 La pérdida de reputación	12
2.6 El valor de la reputación en una crisis	13
2.7 Medición de la reputación	14
2.8 Modelos de gestión de crisis	16
3. Objetivos	22
4. Marco metodológico	23
4.1. Marco de referencia de Nestlé	23
4.2 Análisis de la gestión de la crisis reputacional	25
4.2.1 Definiendo la crisis reputacional de Nestlé	25
4.2.2 Concepto de reputación: Nestlé	25
4.2.3 Gestión de la reputación de Nestlé	26
4.2.4 Medición de la reputación de Nestlé	27
4.3 Análisis de los modelos de gestión de crisis aplicados al caso Nestlé	28
4.3.1 Primera etapa: precrisis	28
4.3.2 Segunda etapa: crisis	30
4.3.3 Tercera etapa: post-crisis	31
5. Resultados obtenidos	33
6. Discusión y conclusión	35
7.Referencias	37

[ES]Palabras clave: gestión de crisis, gestión de crisis reputacional, gestión de la reputación, modelos de gestión de crisis

[EN] Keywords: crisis management, reputational crisis management, reputation management, crisis management model

1.Introducción

En el siguiente documento se explora la naturaleza de las crisis reputacionales y los principales modelos de gestión existentes. Asimismo, se estudia un caso dónde se evalúa la gestión de la crisis reputacional por parte de la empresa.

El campo de la gestión de crisis reputacionales sigue teniendo varias áreas por investigar. De hecho, no hay una forma universal de cómo afrontar las crisis reputacionales. Es por eso por lo que en este estudio elaboro un modelo para que se pueda tomar como futura referencia.

La investigación se llevará a cabo a través de varios métodos. El primer método consta de estudiar de manera exhaustiva las crisis reputacionales y sus características. El segundo consiste en examinar las diferentes estrategias que hay a la hora de afrontar crisis reputacionales. Consecuentemente, analizaré un caso apoyándome en artículos pasados. Una vez recopilada la información obtenida, investigaré cómo de efectivas han resultado las estrategias aplicadas por la empresa.

Para concluir, detallaré cómo la empresa ha fracasado o triunfado en la gestión de su crisis reputacional y propondré un modelo que futuras compañías puedan utilizar como guía en las crisis reputacionales.

Con el fin de poder desarrollar estas ideas y realizar dicho análisis, recogeré datos e información obtenidos de estudios de literatura, publicaciones, artículos, páginas web e informes empresariales.

2. Marco Teórico

2.1 Definiendo crisis reputacional

La reputación suele considerarse a nivel individual. Si nos remontamos a una de las definiciones clásicas de este término podemos pensar en la obra de Shakespeare Otelo (1622). Los personajes motivados por los celos y la envidia buscan destruir a un individuo poniendo en duda su reputación. Casio contempla la pérdida: “¡Reputación, reputación, reputación! ¡He perdido mi reputación! He perdido la parte inmortal de mi ser, y lo que queda es bestial.” Más

allá de esto, Shakespeare nos proporciona su descripción de dicho término: “La reputación es un prejuicio inútil y engañoso, que se adquiere a menudo sin mérito y se pierde sin razón.”

Si buscamos una definición más reciente podemos recurrir a la del American Heritage Dictionary (1970:600) en la que se define reputación como ‘la estimación general que tiene el público de uno’. Sin embargo, ¿cómo se puede aplicar esta descripción a las compañías? ¿Quién forma parte de dicho público y qué se está estimando concretamente? Dado el alto volumen de diversidad de público al que se dirigen las empresas, ¿qué percepciones y juicios cuentan más? ¿El de los directivos, propietarios, empleados, clientes, accionistas, comunidades locales...?

Aunque la reputación corporativa sea omnipresente, sigue siendo un campo el cual no ha sido investigado lo suficiente (Fombrun, 1996). Seguramente, una de las razones es porque la reputación suele pasarse por alto hasta que se ve amenazada. A día de hoy se puede confirmar que la pérdida de la reputación de una empresa resulta ser igual de perjudicial que la de un individuo. Con el fin de interpretar la naturaleza de las crisis reputacionales vamos a analizar la siguiente definición proporcionada por Simon A. Booth. Según Booth, una crisis reputacional supone “la pérdida de la estimación común del buen nombre atribuido a una organización”. En esta descripción podemos ver que hay cuatro elementos esenciales: El primero es que hay que tener en cuenta que la reputación de una empresa no es propiedad de la empresa como tal. Además, que una compañía tenga un buen nombre implica que hay varios grados a la hora de medir la reputación. Segundo, la reputación no se puede medir de una manera exacta, más bien es una impresión o estimación popular. Esto conlleva que la impresión del público se forma a base de acontecimientos a lo largo de un periodo de tiempo. Tercero, la reputación se otorga por la opinión general y la aprobación del colectivo común. Es fácil de reconocer a través de los medios de comunicación o la mezcla de opiniones de los *stakeholders*. Finalmente, cabe destacar que la definición engloba a la firma como un solo individuo. Es decir, tanto los trabajadores como productos o servicios que ofrece la compañía pueden ser representativos hacia el público objetivo, pero sin embargo, la reputación abarca todos los componentes de la empresa, no sus partes por separado.

Existen dos tipos de crisis reputacionales: las crisis *knock on* y las crisis asociativas. Las crisis *knock on* son las que aparecen tras darse otra crisis en otro área de la firma. Un ejemplo de una crisis *knock on* es el caso del gigante tecnológico surcoreano Samsung. En 2016 Samsung informó que su modelo de smartphone Galaxy Note 7 era defectuoso puesto que

estallaba en llamas. La empresa culpó a uno de sus dos proveedores de baterías, Samsung SDI (las cuales parecían ser la causa del problema) y retiró alrededor de 2.5 millones de dispositivos a nivel mundial. No obstante, siguió distribuyendo dichos dispositivos con las baterías del otro proveedor, ATL, asegurando ser un sustituto seguro. Pero algunos de esos dispositivos también fallaron, descartando la culpabilidad de ambos proveedores. La raíz del problema fue que Samsung quería lanzar su modelo antes de que su competidor Apple desvelase su anticipado iPhone 7. Por otro lado, Samsung había conseguido añadir nuevas características como impermeabilización y escaneo de iris, sacrificando para ello el grosor del separador en las baterías. Estas ambiciosas elecciones de diseño y rendimiento llevaron a la compañía a su crisis más famosa hasta la fecha, la cual acumuló unas pérdidas de aproximadamente 6.2 mil millones de dólares.

El otro tipo de crisis reputacional son las crisis asociativas. Estas crisis no son propias de la empresa, es decir, a diferencia de las crisis *knock on* (las cuales son internas), las crisis asociativas se dan debido a factores externos que se pueden relacionar con la actividad de la firma en cuestión. Un caso de una crisis asociativa fue el de los ganaderos de Aberdeen Angus Beef en Escocia. La crisis de la EEB en Inglaterra tuvo un impacto importante en términos de pérdida de ventas de ganado Aberdeen Angus, pese a que jamás había habido ningún caso de EEB en el rebaño, debido a que continuamente habían sido alimentados con hierba en las Highlands.

2.2 El concepto de reputación

Como hemos mencionado previamente, la reputación no pertenece a la firma, si no que es otorgada por los grupos de interés clave. Se fundamenta en una valoración que se constituye por una parte organizativa e individual y un factor temporal el cual tiene en cuenta el pasado, presente y futuro de la compañía. Fombrun (1996: 92) define la reputación en términos generales como una forma de capital: "El capital reputacional de una empresa es el exceso de valor de mercado de sus acciones - la cantidad en la que el valor de mercado de la empresa supera el valor de liquidación de sus activos". Teniendo en cuenta este concepto, podemos derivar que la reputación se puede basar racionalmente en cinco elementos constitutivos:

Legitimidad (conformidad con las expectativas, basada en un motivo legal/socialmente aceptable). Es una medida de la aceptabilidad histórica y legal del derecho de una organización a operar. Es la base primordial del derecho a emprender actividades para las operaciones presentes y futuras. Por ejemplo, aunque varios prefieran los combustibles de bajas emisiones, se acepta como legítimo que las compañías vendan combustibles de altas emisiones, por lo menos hasta que se haga un cambio en la legislación.

Fiabilidad (una mezcla de competencia y coherencia). Hablamos de una medida organizativa basada en hechos anteriores, por lo cual es una medida histórica para hacer juicios en el presente, no un indicador del potencial futuro. Marca el nivel en que la entidad ha satisfecho de manera competente y eficaz las necesidades y expectativas de los clientes relacionadas con el producto o el servicio de manera constante en todo el tiempo. Como ejemplo, una firma como Volkswagen tiene un extenso historial de fiabilidad constante. Sin embargo, Skoda tenía una reputación de ser bastante poco fiable. Volkswagen adquirió Skoda a inicios de la década de 1990. Volkswagen tardó unos siete años en mejorar la fiabilidad de Skoda hasta aproximarla a la de Volkswagen. Volkswagen tardó por lo menos nueve años en lograr que el público occidental empezara a admitir que, a la luz de un rendimiento y una fiabilidad constantes, la sociedad podía confiar en Skoda y verlo como una elección seria a un Volkswagen.

Credibilidad (veracidad consistente). Es una medida de la adecuación entre lo que declaran los representantes de la empresa y la actuación de ésta a juicio del receptor. Es una medida de la capacidad de las personas de la entidad para convencer a los intereses externos de la autenticidad y efectividad del mensaje.

Credulidad (credibilidad más comunicación coherente del mensaje). Indica el modo en que la compañía se relaciona con sus integrantes mediante la comunicación de expectativas cumplidas y mensajes coherentes. La forma en que los representantes de la organización actúan y se comunican, en términos de rendimiento, valores y comportamiento, es una cara pública clave de la empresa. Esto, junto con la credibilidad personal de los individuos, es la presentación pública de la entidad. La empresa hace declaraciones. Éstas son evaluadas por intermediarios como periodistas, políticos y consumidores. El grado de credulidad del público es una medida de hasta qué punto estas declaraciones o afirmaciones son comúnmente aceptadas en el ámbito público. Esta atribución se basa, por tanto, en parte en

hechos pasados (indicador de fiabilidad), pero también en criterios de credibilidad. La atribución reflejada de la credulidad del público sólo se mantiene mientras las condiciones pasadas prevalezcan en las circunstancias actuales.

Confianza (basada en la comparación de la confianza entre diferentes firmas). Se diferencia de la credulidad en que es una medida del nivel en que los individuos permanecen dispuestos a depositar su fe en la entidad en el futuro y no en el presente. Es una medida del grado en que los receptores (individuos internos y externos, equipos de interés y medios de comunicación) permanecen dispuestos a conceder a la compañía una aprobación futura descontada de la función de la empresa para llevar a cabo con las expectativas razonables. El término de confianza usado aquí tiene relación con la voluntad, en equidad de condiciones, de admitir el término (o las acciones) de la entidad sin cuestionarlas en el futuro hasta que se haga alguna confirmación que ponga en duda la confianza. Por consiguiente, la confianza se hace en cierta medida sobre los bloques de legitimidad, confiabilidad, credibilidad y credulidad.

Sin embargo, la concesión de la confianza depende en gran medida de otros factores que pueden no tener relación con la firma (o con sus competencias, actividades o imagen pública). Puede tratarse de historias malintencionadas, sabotajes, rumores o incidentes o accidentes no relacionados con la entidad y que, según algunos, la compañía deba de asumir aunque no tenga relación con el problema. También se basa en la comparación con otras empresas competidoras del sector, o con otras organizaciones de la sociedad que, aunque no sean competencia, se consideran puntos de referencia adecuados para evaluar a la empresa.

A partir de estas medidas, se pueden hacer juicios de valor condicionales sobre los futuros esperados. Una buena reputación basada en estos factores puede convertirse en un "*loyalty premium*," que la entidad puede negociar contra los ataques de personas, empresas u organismos reguladores externos que amenacen su reputación. La hipótesis es que cuanto mayor sea la reputación, mayor será la disposición de las partes interesadas a aceptar lo que dice la organización. Por lo tanto, obtener una sólida reputación tiene tres beneficios para una compañía. El primer beneficio es la forma en que la prima de fidelidad puede utilizarse durante una crisis. En el caso del petróleo Brent, por ejemplo, en el que Shell perdió su reputación casi de la noche a la mañana, le costó a la empresa 19,5 millones de libras

esterlinas sólo en costes directos por tener que cambiar sus planes, y costes de reputación desconocidos al no reconocer rápidamente la necesidad de cambiar (Allan, 2000).

La segunda ventaja es el beneficio financiero de las ventas recurrentes sin necesidad de promoción adicional. Por ejemplo, el gigante tecnológico estadounidense Apple es conocido por lanzar al mercado un dispositivo móvil nuevo cada año. Año tras año, el iPhone es altamente anticipado y sin importar el precio o el número de novedades que posea (ya sean muchas o pocas) se agota. El público espera este producto debido a la prima de fidelidad de la calidad conocida y de confianza y a la reputación de la marca construida a lo largo del tiempo.

La tercera gran ventaja es que se ha comprobado que una vez que se ha establecido una reputación puede, con cuidado, transferirse y utilizarse para alimentar distintos tipos de productos en diferentes sectores. Uno de los casos más exitosos es el de Amazon. La firma comenzó en 1994 como una tienda de libros online. A día de hoy la empresa ofrece servicios desde compra online de libros, electrónica, ropa... hasta entrega de pedidos de comida a domicilio.

2.3 Reputación vs. goodwill - ¿es lo mismo?

Antes de proseguir, debemos de clarificar la diferencia entre reputación y *goodwill* (también llamado fondo de comercio). A menudo las palabras reputación y *goodwill* se usan de la misma manera, como si fuesen sinónimos. Es posible que la razón de esto sea porque dichos términos se reflejan en diferentes sistemas jurídicos, sin embargo, ambos se usan vinculados a los mismos objetos de propiedad intelectual, como las marcas y las instrucciones geográficas. Por lo tanto, es bastante difícil ofrecer una contestación detallada a la cuestión de si hablamos de los mismos objetos pero con diferentes nombres o, por el contrario, difieren entre sí.

No existe una descripción universal aceptada como tal, aunque la mayoría de opiniones de los expertos en el tema resultan muy similares entre ellas. AW Griffiths reflexiona sobre la definición de *goodwill* y obtiene el siguiente concepto: "¿Qué es el *goodwill*? Es una cosa

muy fácil de describir, muy difícil de definir. Es el beneficio y la ventaja del buen nombre, la reputación y la conexión de una empresa. Es la fuerza de atracción que atrae a la clientela. Es lo que distingue a un negocio ya establecido de un negocio nuevo en sus inicios". Por otro lado, según Goyal "el *goodwill* denota el beneficio derivado de la conexión y la reputación. Incluye todo lo que añade valor a un negocio por razón de la situación, el nombre y la reputación, la conexión, la presentación a los antiguos clientes y la ausencia acordada del cómputo, o cualquier otra cosa". Teniendo en cuenta los conceptos mencionados en el párrafo anterior, el *goodwill* se puede interpretar como un poder de atracción obtenido por una empresa.

El *goodwill* es una propiedad. Es un activo intangible con un valor determinado. Al ser una propiedad, posee todas las características de una propiedad intangible, siendo una de ellas la posibilidad de ser transferible. Es decir, el comprador del *goodwill* obtiene todos los privilegios y prestaciones que tenía el vendedor. De todas formas, cabe mencionar que es debatible hasta qué punto un activo intangible es transferible. A diferencia de la reputación, el propietario del *goodwill* puede prohibir a terceros que perjudique el *goodwill* o reclamar la imposición de responsabilidad a un transgresor. En la medida en que la reputación es un derecho personal no patrimonial, además es indivisible; mas esto no se puede decir del *goodwill*. Debido al carácter inmaterial de la reputación, es imposible calcular su valor. En cambio, la existencia del *goodwill* es inconcebible sin la estimación de su valor. Es un activo de la empresa y, por norma general, se refleja en las cifras del balance. En función de su tipo de propiedad, el *goodwill* se admite no sólo como categoría jurídica sino también económica. En cuanto a la reputación, su estimación material sólo puede hacerse en los casos en que, por ejemplo, el tribunal impone el pago de una indemnización en caso de daño a la reputación. Además, el importe de la indemnización lo determina el tribunal. La reputación en sí misma no tiene ningún valor.

Es imposible entablar notoriamente la diferencia entre los conceptos de reputación y *goodwill* de acuerdo con el Sistema de Derecho Anglosajón. El motivo es que ni en la jurisprudencia ni en la literatura aparece una definición de reputación genérica que se pueda tomar como referencia. No queda claro qué involucra este término en el sistema del Derecho Anglosajón. En cuanto al *goodwill*, tenemos la posibilidad de concluir que es una mezcla de las propiedades positivas de la compañía. El análisis de la esencia y las características del *goodwill* y la reputación nos permite concluir que es imposible dar una respuesta directa a la

pregunta de si estos dos términos son sinónimos. Mientras que en un sistema funcionan como conceptos idénticos (por ejemplo, en el sistema de derecho continental europeo), en otro las definiciones de *goodwill* y reputación no son iguales entre sí.

2.4 ¿Se puede gestionar la reputación?

Se asume que todas las empresas tienen una reputación, ya sea buena, neutra o mala. Pero, ¿hasta qué punto se puede gestionar, controlar o dirigir? James G. Hutton describe el dilema de forma precisa: "... (académicos estadounidenses de las relaciones públicas) David Finn, Doug Newsom y otros han señalado que conceptos como "reputación" e "imagen" no suelen ser algo que pueda gestionarse directamente, sino que son omnipresentes y el resultado global del comportamiento de una empresa o individuo. Intentar gestionar la propia reputación podría compararse con intentar gestionar la propia popularidad (un empeño bastante torpe, superficial y potencialmente autodestructivo)”

Fombrun (1996) argumenta un caso diferente: que la reputación se construye de forma planificada por las organizaciones que toman nota necesaria del entorno en el que operan. “Las empresas mejor consideradas construyen su reputación desarrollando prácticas que integran consideraciones sociales y económicas en sus estrategias competitivas. No sólo hacen las cosas bien, sino que hacen las cosas correctas. Al hacerlo, actúan como buenos ciudadanos. Ponen en marcha políticas que reflejan sus valores fundamentales; que tienen en cuenta el bienestar conjunto de los inversores, los clientes y los empleados; que se preocupan por el desarrollo de las comunidades locales; y que garantizan la calidad y la solidez medioambiental de sus tecnologías, productos y servicios” (Fombrun, 1996, p. 8).

Este planteamiento de la gestión de la reputación consiste en que la reputación de la entidad depende de su comportamiento como ciudadano corporativo, que forma parte de las sociedades en las que opera y no está por encima o al margen de ellas. Las consideraciones relativas a la reputación están integradas en la política y las acciones, y no se añaden cuando es conveniente. Hutton y Fombrun abordan la gestión de la reputación desde perspectivas diferentes: la gestión de la comunicación frente a la política organizativa. Este es un tema que también forma parte del continuo debate sobre la esencia de la gestión de la reputación.

En el año 2000, Gardberg y Fombrun investigaron la reputación de las firmas en los dos extremos del espectro reputacional. Buscaron la opinión de muestras de estadounidenses y de Europa en 11 territorios sobre las organizaciones con mejor y peor reputación corporativa (Gardberg y Fombrun 2002, p. 385). Usando una conjunción de encuestas telefónicas y online, obtuvieron bastante más de 10.000 nominaciones.

Las conclusiones a las que llegaron Gardberg y Fombrun (2002, p. 391) fueron:

- Las nominaciones positivas se dan a entidades con marcas corporativas fuertes que poseen marcas subsidiarias identificables, comúnmente con el mismo nombre. La obtención de una visibilidad conveniente en la mente del público habla de las asociaciones históricas creadas en la mente del público por medio de las comunicaciones estratégicas.
- Las asociaciones negativas con varias mega-marcas similarmente fuertes cuyos nombres se han convertido en sinónimo de crisis, hablan de la inviabilidad de estas organizaciones para ajustar la percepción del público.

2.5 ¿Cuánto tiempo se tarda en desarrollar una reputación?

El tiempo requerido para generar una buena reputación varía en función de las condiciones del sector, las decisiones tomadas por la dirección de la organización y las acciones de los empleados. Los factores clave que construyen la reputación son la legitimidad, la fiabilidad, la credibilidad, la credulidad y la confianza. En una situación de incertidumbre ambiental, estos factores son aún más importantes y sirven como fuerza de atracción. Cuando las condiciones de la industria cambian muy lentamente, las firmas que se toman el tiempo de establecer una reputación descubren que la lealtad conduce a la repetición de las compras.

La reputación proporciona seguridad y valor para el cliente. Cuando hay muy poca diferenciación entre las compañías en términos de reputación, los clientes estarán más dispuestos a cambiar entre proveedores de igual reputación. En este caso, el precio suele ser

la base de las decisiones de los clientes. Un ejemplo de esto es el sector de la moda de lujo. Estas marcas tienen normalmente reputaciones muy similares y atienden a un público objetivo parecido sino idéntico. Los clientes (por regla general) se guían por el precio de los artículos ya que la reputación entre marcas es aproximada. Por último, vemos la situación en la que existe un alto grado de incertidumbre en el mercado y el entorno empresarial y en la que ninguna organización ha establecido una reputación sólida. Los clientes sólo comprarán cuando sea necesario y adoptarán un enfoque prudente, confiando a menudo en los compradores de vanguardia y en las valoraciones de los medios de comunicación a la hora de tomar la decisión de compra. En este caso, las organizaciones suelen querer invertir en el desarrollo de los sistemas necesarios para una alta reputación que permita crear una diferenciación, y crear alianzas con otros socios e incluso gobiernos, para tranquilizar al público. Un claro ejemplo de esto es cuando nace una nueva necesidad a satisfacer por lo que se crean nuevas compañías con el fin de hacer frente a la demanda.

2.5.1 La pérdida de reputación

Es necesario evaluar cuidadosamente las posibles formas de perjudicar la reputación para identificar formas de combatir posibles crisis. Hay tres clases de elementos que probablemente sean los más importantes para entender la pérdida de reputación. En primer lugar, las circunstancias o fuerzas externas pueden alterar significativamente la capacidad de una firma para mantener su reputación actual. Los peligros de lo que podría llamarse "impactos asociativos negativos" para una empresa focal deben ser considerados cuidadosamente por quienes participan en la gestión de la reputación.

En segundo lugar, los cambios significativos en la tecnología, la salud o algún otro ámbito de la ciencia, o los cambios en la percepción pública de los valores relativos, por ejemplo, al medio ambiente, pueden tener una influencia clave en la capacidad de una organización para mantener una alta reputación pública.

Finalmente, el fracaso interno en el cumplimiento de los niveles anteriores de legitimidad, la fiabilidad, la credibilidad, la credulidad y la confianza puede considerarse un fracaso de la gestión.

2.6 El valor de la reputación en una crisis

La "buena" reputación puede, según ciertos, acumularse como los activos en un banco (Alsop 2004) y contribuir a equilibrar los días de lluvia una vez que la firma tiene inconvenientes. Una investigación derivada de estudios de casos de Australia y el Reino Unido (Watson 2007) reveló que la ecuación de la reputación está cargada de advertencias y condiciones para lograr predecir este resultado. Los cuatro casos estudiados fueron una aerolínea nacional, un exportador de grano, un fabricante de materiales de construcción y un fabricante de vehículos. Se escogieron por la repercusión nacional de sus comportamientos y la situación subsiguiente, la prominencia en la cobertura de los medios de comunicación, el uso de la táctica y las estrategias de comunicación corporativa y los tipos semejantes de comportamiento poco ético o lo cual los grupos interesados percibían como tal. Su estudio dió sitio a novedosas propuestas de teoría aplicada sobre el papel de la reputación en la administración de las crisis.

En todos los casos estudiados, la pobre gestión, las prácticas poco éticas, la falta de compromiso con los clientes y otras partes interesadas, la actuación indiferente o agresiva de los directores generales, la comunicación corporativa engañosa y la falta de preparación para la comunicación de crisis afectaron grave o definitivamente a estas empresas. Cabe mencionar que tampoco superaron la prueba de "previsibilidad".

Se hacen dos propuestas de nueva teoría aplicada:

Propuesta 1:

La reputación es un activo en una crisis cuando tiene estas características:

- Los elementos afectivos y cognitivos están alineados en beneficio de la organización;
- La organización opera de una manera históricamente predecible con un conjunto de comportamientos éticos y organizativos que son aceptables para las partes interesadas gubernamentales y otras de las partes interesadas;

- Existe un liderazgo ético por parte del director general y la dirección (coalición dominante) que está apoyado por una comunicación recíproca y un compromiso con las partes interesadas;
- La capacidad de gestionar la crisis inmediata es menos importante si la organización satisface las características de alineación afectiva-cognitiva, previsibilidad y liderazgo ético. Sin estas cualidades, es probable que la gestión de la crisis no consiga crear unas condiciones sólidas de recuperación y conduzca a una lucha prolongada por la supervivencia.

Propuesta 2:

- El fracaso es el resultado más probable para las empresas con un equilibrio cognitivo/afectivo y una previsibilidad débil más que la supervivencia, sobre todo si dependen del goodwill del gobierno y de los reguladores.

Las repercusiones de las propuestas son que la consideración de la reputación como determinante de la respuesta post-crisis y como influencia en la supervivencia o el fracaso de una compañía debería integrar la consideración de dos aspectos de la reputación y si la noción de reputación como fuente de "capital" defensivo (Alsop 2004) es falsa. La previsibilidad del comportamiento organizativo ofrece un valor defensivo que es potencialmente mayor que la respuesta inmediata a la crisis, en la que tan a menudo se centran las investigaciones sobre relaciones públicas y comunicación organizativa. Es un factor que merece una mayor consideración por su vinculación con una gama más amplia de partes interesadas que la que ofrecen la teoría y las mejores prácticas actuales de comunicación de crisis.

2.7 Medición de la reputación

En un estudio realizado en ocho países, Kitchen y Laurence (2003) exploraron la práctica de la gestión de la reputación corporativa, haciendo hincapié en el papel del CEO y la gestión de la reputación a través de las culturas y las fronteras nacionales. Asimismo, identificaron la importancia fundamental del liderazgo claro y ético de los CEOs de las organizaciones y de las coaliciones dominantes.

Aunque el estudio de Kitchen y Laurence descubrió que la mayoría de las instituciones no miden bien la reputación, existe una amplia gama de literatura que propone la medición de la reputación. Una de las más citadas por los profesionales es El Cociente de Reputación Corporativa de Harris-Fombrun. A partir de un estudio de datos recogidos por Harris Interactive y del análisis de grupos de discusión, Fombrun (2000) propuso una taxonomía para la percepción de las empresas. Basándose en los comentarios de los encuestados sobre las empresas que les gustaban y no les gustaban, ha designado seis categorías de criterios:

1. Atracción emocional: incluye factores que indican cómo se sienten las partes interesadas con respecto a la empresa. Por ejemplo, los buenos sentimientos, la confianza, la admiración y el respeto por la compañía.
2. Productos y servicios: reúne los elementos que miden el valor que las partes interesadas perciben que obtienen de los productos y/o servicios. Algunos ejemplos son la alta calidad, la innovación, el buen valor y el respaldo de los productos y/o servicios.
3. Visión y liderazgo: revela cómo se sienten las partes interesadas con respecto a la visión de la organización para el futuro y el papel/comportamiento de los líderes. Los ejemplos incluyen un liderazgo excelente, una visión clara del futuro y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
4. Entorno laboral: mide si los interesados consideran que la dirección está haciendo un buen trabajo y que la empresa sería un buen lugar para trabajar. Por ejemplo, buenos empleados, buena empresa para trabajar y empresa bien gestionada.
5. Rendimiento financiero: evalúa cómo perciben los *stakeholders* la fortaleza monetaria de la firma. Por ejemplo, un historial de rentabilidad, que parezca una inversión de bajo riesgo, que tenga sólidas perspectivas de crecimiento futuro y que tienda a superar a sus competidores.
6. Responsabilidad social: mide la opinión de las partes interesadas sobre el modo en que la empresa cumple su responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad en la que opera. Algunos ejemplos son el apoyo a buenas causas, la responsabilidad medioambiental y el buen trato a las personas.

A partir de estos factores, Fombrun ha desarrollado un "cociente de reputación" (QR) para "comparar las reputaciones de las empresas tal y como las ven los diferentes segmentos de

stakeholders" (Fombrun, 2000, p.2). Según él, se trata de un instrumento válido para medir la reputación de las compañías. Fombrun sostiene que la reputación corporativa tiene un valor económico, pero "desgraciadamente, los esfuerzos por documentar este valor se han topado con el hecho de que la reputación de una empresa es sólo uno de los muchos intangibles a los que los inversores atribuyen valor" (ibid, p.2). Tres factores - los efectos de la crisis, los comportamientos de apoyo y los análisis financieros - confirman que "la reputación tiene un valor financiero de fondo"

2.8 Modelos de gestión de crisis

Con respecto al siguiente apartado he de mencionar que, debido a la falta de contenido sobre la gestión de crisis reputacional, analizaremos los diferentes modelos de gestión de crisis y posteriormente serán aplicados al campo en cuestión.

"Los volúmenes dispares de información sobre la gestión de crisis pueden ser abrumadores" (Coombs, 1999b, 9). Numerosos modelos se han elaborado en el marco de un esfuerzo más amplio por desarrollar la capacidad y las habilidades generales de la organización para anticipar, evitar y mitigar las crisis. Por lo tanto, la mayoría de los modelos hacen hincapié en la importancia de tomar la iniciativa, en lugar de ser reactivos.

Burnett (1998) identifica tanto las tareas como los elementos que comprometen la capacidad de una entidad para practicar la gestión de crisis (Figura 1). En primer lugar, el autor cita cuatro factores que inhiben la gestión de crisis: la presión del tiempo, los problemas de control, las preocupaciones por el nivel de amenaza y las limitaciones de las opciones de respuesta. Burnett afirma que estos componentes, que se encuentran en el anillo exterior del modelo, perturban la capacidad de una organización para concentrarse y gestionar estratégicamente una situación de crisis. Según este modelo, sólo cuando se han abordado estos cuatro puntos puede comenzar la gestión estratégica de la situación.

El autor divide el círculo interno de seis pasos del modelo en tres categorías: identificación, confrontación y reconfiguración. El paso de identificación está compuesto por la formación de objetivos y el análisis del entorno: la preparación para la crisis. La confrontación abarca la formulación de la estrategia y la evaluación de la misma, es decir, el momento en que la firma

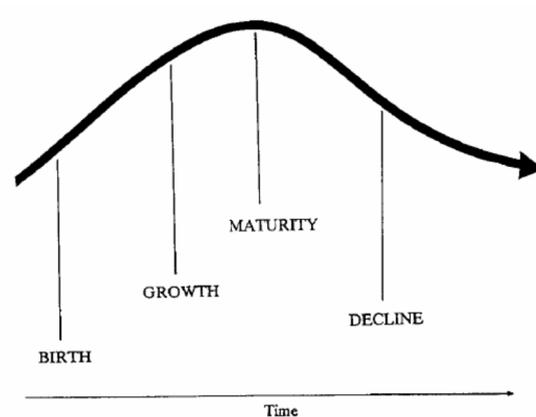


Figura 2: El ciclo de vida de la crisis; adoptado de González-Herrero y Pratt (1996)

González-Herrero y Pratt ampliaron este modelo para ilustrar el efecto de la gestión de problemas en una situación de crisis. Al practicar la gestión de problemas antes del nacimiento de la crisis, los autores creen que las organizaciones pueden cambiar el resultado de la crisis. El origen de una crisis comienza como un asunto, evolucionando a un problema y finalmente convirtiéndose en una crisis. Los autores argumentan que la función de la gestión de conflictos potenciales es fundamentalmente “evitar que los asuntos se conviertan en crisis”. Anteriormente, la crisis habría alcanzado la madurez, para acabar decayendo en la fase posterior a la crisis. En esta adaptación del modelo, la gestión de problemas se muestra eficaz ya que la fase de planificación da lugar a la prevención de una crisis (figura 3).

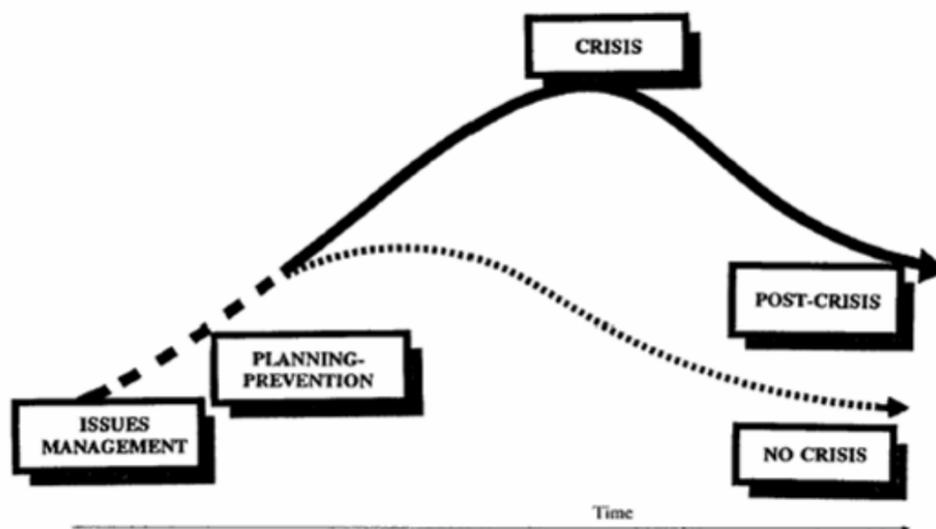


Figura 3: Evolución de los problemas con o sin intervención de la dirección; adoptada de González-Herrero y Pratt (1996)

Coombs (1999b) afirma que los tres enfoques por etapas más influyentes de la gestión de crisis son: el modelo de cuatro etapas del ciclo de vida de una crisis de Fink (1986), el modelo de cinco etapas de Mitroff (1994) y el modelo básico de tres etapas.

El modelo de tres etapas es único en el sentido de que no se atribuye su creación a ningún erudito. "El modelo de tres etapas no está asociado a ningún teórico en particular, sino que parece haber surgido de varios esfuerzos de investigación como un marco analítico general" (Seeger, Sellnow y Ulmer, 2003, 97). Coombs describe las tres etapas del modelo -precrisis, crisis y postcrisis- como macroetapas que pueden aplicarse a muchos modelos de gestión de crisis.

La etapa de pre-crisis incluye todos los aspectos de la prevención de crisis: gestión de problemas, planificación y otras medidas proactivas. La etapa de crisis se refiere a los pasos dados para afrontar y responder al evento de crisis - reconocimiento de la crisis, distribución de la información, desarrollo del mensaje, gestión de la reputación y evolución de los acontecimientos. La etapa de post-crisis comienza cuando se resuelve la crisis: asegurar el fin de la crisis, garantizar a la opinión pública la seguridad de la organización y aprender del suceso.

Coombs y Seeger sostienen que el modelo de tres etapas proporciona un contexto para la incorporación de varias sub-etapas que cambian en función de una multitud de variables. El tipo y el impacto de la crisis, la cobertura mediática del acontecimiento y el tamaño y la cultura de la organización afectada pueden ser factores influyentes. Coombs explica que tanto el modelo de Fink (1986) como el de Mitroff (1994) se ajustan a los parámetros generales del modelo de tres etapas.

El modelo de cuatro etapas de Fink examina una crisis como un evento extendido con suficientes señales de advertencia que preceden al evento. Las cuatro etapas de Fink son: la etapa prodrómica, la etapa aguda, la etapa crónica y la etapa de resolución. En la etapa prodrómica, el papel de un profesional de la gestión de crisis no es reactivo, sino proactivo. En esta etapa, los gestores de crisis intentan identificar una crisis inminente. Esta información puede encontrarse en varios lugares, como las auditorías internas y externas, la legislación gubernamental y las publicaciones del sector. Las acciones emprendidas durante la etapa prodrómica pueden colocarse fácilmente en la etapa pre-crisis del modelo de tres etapas, ya que abordan la prevención de crisis de una organización.

Fink considera que el acontecimiento de crisis propiamente dicho comienza con un desencadenante, durante lo que él denomina la etapa aguda. Esta etapa se caracteriza por el acontecimiento de la crisis y los daños resultantes. La gravedad de la crisis y los daños están determinados por el éxito de la fase prodrómica. Una identificación proactiva exitosa de una crisis puede reducir el impacto de la crisis en la etapa aguda. Un reconocimiento fallido en la etapa prodrómica crea una situación reactiva en lugar de una intervención proactiva.

La tercera fase del modelo de Fink es la fase crónica. Esta etapa se refiere a los efectos duraderos de la crisis. Aunque las crisis individuales pueden producirse rápidamente, los efectos duraderos del incidente pueden prolongar el ciclo de vida de la crisis. Además, esta etapa puede incluir un cúmulo de preguntas sobre la crisis que hará que el suceso siga siendo visible para diversos públicos.

Coombs afirma que las etapas aguda y crónica actúan como sub-etapas de la etapa de crisis del modelo de tres etapas. Estas etapas incluyen la aparición de una crisis y los pasos dados para resolver el evento de crisis, características que se encuentran en la etapa de crisis del modelo de tres etapas.

La última fase del modelo de Fink es la de resolución. En esta etapa se identifica un final claro de la crisis. Aunque las empresas lo consideran el objetivo, no hay que precipitarse. La conclusión prematura de una organización de que la etapa crónica ha terminado puede dejarla vulnerable al resurgimiento de la crisis. Hay que actuar con la debida cautela en las etapas anteriores del modelo para asegurarse de que no se produzca esa regresión. Esta última etapa del modelo de Fink es paralela a la etapa post-crisis del modelo de tres etapas, ya que asegura que la crisis ha terminado y distribuye ese mensaje. La etapa de resolución sí deja de lado una parte del modelo de tres etapas. Fink no habla de la gestión de crisis como un proceso cíclico. Esto se considera uno de los descuidos del modelo, ya que lo aprendido de una crisis anterior no se discute expresamente en la planificación de futuras crisis.

Ian Mitroff desarrolló un modelo que divide la gestión de crisis en cinco etapas: detección de señales, sondeo y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje. La segmentación de la crisis es paralela a la discusión de Fink sobre el ciclo de vida de la crisis, así como al modelo de tres etapas.

Las dos primeras fases -detección de señales y sondeo y prevención- abarcan las medidas proactivas que una organización puede adoptar antes de que se produzca una crisis. La detección de señales identifica los signos de posibles crisis en una organización. La detección de señales es muy parecida a la etapa prodrómica de Fink. Sin embargo, el modelo de Fink no aborda la exploración y la prevención. En esta etapa, los miembros de una organización buscan crisis conocidas y determinan formas de prevenirlas. Mientras que Fink da a entender que las crisis pueden prevenirse, el modelo de Mitroff trata activamente de prevenirlas. Al igual que en la etapa prodrómica de Fink, la detección de señales y el sondeo y la prevención ejemplifican las características de la etapa precrisis.

Las tres últimas fases del modelo de Mitroff -contención del daño, recuperación y aprendizaje- presentan ligeras variaciones respecto a las fases aguda, crónica y de resolución de Fink. Al igual que Fink, las etapas de Mitroff se refieren al desencadenamiento y la contención del evento de crisis, la compleja tarea de volver a la situación anterior a la crisis y la resolución del evento de crisis. La contención de los daños, al igual que la etapa crónica de Fink, se centra en los pasos que se dan tras la crisis. Puede establecerse una relación entre la

contención del daño y la etapa de crisis del modelo de tres etapas, ya que ambas implican medidas adoptadas en respuesta al acontecimiento.

Las diferencias entre los modelos de Fink y Mitroff se encuentran en las etapas de recuperación y aprendizaje. En primer lugar, en la etapa de recuperación, Mitroff hace hincapié en la facilitación de la recuperación de la organización, mientras que en la etapa crónica, Fink afirma que las organizaciones se recuperan a distintos ritmos. Mitroff enfatiza las oportunidades para potenciar a los gestores de crisis en un evento de este tipo concreto, mientras que Fink se centra sólo en el plazo de la recuperación. Al igual que en el caso de contención de daño, se puede establecer una relación entre la etapa de recuperación de Mitroff y la etapa de crisis del modelo de tres etapas. Asimismo, igual que en la etapa de crisis, durante la etapa de recuperación la firma trabaja para el ocasional fin de la crisis.

La segunda diferencia es que el modelo de Mitroff (1994) es cíclico. La fase de aprendizaje permite a la organización incorporar lo que ha aprendido de la crisis a su filosofía organizativa. El modelo de Fink se limita a afirmar que la resolución se produce cuando la crisis deja de ser una preocupación, sin mencionar las aplicaciones futuras. La discusión de Mitroff sobre la gestión de crisis como un proceso cíclico es significativa. La etapa de aprendizaje es esencial para el modelo de tres etapas. Al igual que el modelo de cinco etapas de Mitroff, el modelo de tres etapas es cíclico y reconoce la importancia de aplicar lo que una organización aprende durante una crisis a futuros eventos de crisis. Tanto el modelo de tres etapas como el de cinco etapas reconocen que la incapacidad de aprender de una crisis puede hacer que la compañía sea susceptible de volver a sufrirla.

3. Objetivos

Este trabajo de investigación tiene como objetivo: a) estudiar la naturaleza de las crisis reputacionales; b) analizar los modelos de gestión de crisis reputacionales, en concreto, averiguar si éstos poseen posibles limitaciones y averiguar cuál es el método más efectivo; c) analizar la gestión reputacional de Nestlé durante una crisis reputacional, poniendo especial énfasis en el modelo de estrategia implantada por Nestlé durante dicha crisis.

4. Marco metodológico

4.1. Marco de referencia de Nestlé

Nestlé S.A. es una multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey, Vaud, Suiza. La compañía se dedica a la producción y venta de productos para animales, café, chocolates, agua, productos lácteos en polvo, entre otros. Sus primordiales mercados son la leche, café y los helados. Su portafolio de marcas cuenta con más de 2,000 marcas alrededor de todo el planeta.

En cuanto a nivel organizacional, la firma se halla dividida en tres zonas geográficas: Europa, América y Asia-Africa-Oceanía, teniendo una presencia en 194 países. Según Forbes, es la compañía número 32 con mejor reputación en todo el mundo y jefe en la zona de productos alimenticios de consumo. Además de estar involucrados por la nutrición, Nestlé se compromete por el cuidado del medio ambiente aplicando tecnología de punta en sus fábricas que garantice el ahorro de agua y el aprovechamiento de energía eólica.

En 2010, una totalmente nueva investigación de Greenpeace International expone que la entidad Wilmar International, la más grande distribuidora de aceite de palma de todo el mundo y proveedora de marcas de todo el mundo como Nestlé, sigue destruyendo la selva tropical de Indonesia casi 5 años más tarde de haberse comprometido a detener la deforestación.

Como resultado, Nestlé sufre un ataque mediático por parte de la organización no gubernamental a través de las redes sociales. La ONG divulgó un informe que resaltaba cómo Nestlé hacía uso de aceite de palma procedente de Sinar Mas, que se hallaba violando las leyes de Indonesia y que además era responsable de la deforestación de la selva y el hábitat de una especie protegida de orangutanes.

Nestlé responde solicitando a YouTube que elimine dicho vídeo por hacer uso indebido de su marca, sin intención de pedir disculpas u ofrecer una explicación. El clip de video llega a ser eliminado de la plataforma durante unas horas. No obstante, el vídeo reaparece y se vuelve

viral, ocasionando una indignación aún mayor en el público y en el mismo Greenpeace, quienes contraatacan a Nestlé por medio de las redes sociales (Facebook). Se crean grupos en contra de Nestlé como "¿Puede este orangután conseguir más fans que Nestlé?" y "Boicot a Nestlé".

Asimismo, la acusación hacia Greenpeace provoca que ésta se movilice y reúna a centenares de seguidores para que defendiesen la causa y se unieran a la protesta en contra de Nestlé. Al poco rato, los principales perfiles de Nestlé y sus productos se encontraban siendo atacados con comentarios negativos hacia la organización y con la publicación de imágenes del logotipo del chocolate Kit-Kat con el término *Killer*.

La empresa avisa a los usuarios que responderán a las dudas, sin embargo que procederán a borrar todos los comentarios que tengan el logo modificado de su producto. La compañía empezó a contestar los comentarios negativos de los individuos entendiéndole que si no coincidían con sus condiciones y normas, deberían dejar de seguir la página.

“Gracias por la lección de modales. Considérese aceptado. Pero es nuestra página, nosotros ponemos las reglas, siempre fue así”

“Tienes libertad de palabra y de expresión. Aquí, hay unas reglas que nosotros ponemos. Como en casi cualquier otro foro. Es para mantener las cosas claras”

“Oh, por favor... es como si estuvieran censurando todo para permitir sólo comentarios positivos”

- Respuestas publicadas por la cuenta de Nestlé vía Facebook a sus clientes.

A lo largo de una asamblea en Suiza, activistas disfrazados de orangutanes exigen a Nestlé que dejen de ser cómplices de la devastación forestal en los bosques de Indonesia.

Frente al enorme fracaso de la compañía, Nestlé admite su error y llega a un convenio con Greenpeace rompiendo su contrato con Wilmar International y comienza a trabajar con “The Forest Trust”, una organización que certifica la sustentabilidad de los proveedores de aceite de palma. Asimismo, Nestlé implementa requisitos en su página web para dejar en claro

cuales son sus políticas con las empresas que les ofrece el aceite de palma y no crear ningún problema después.

4.2 Análisis de la gestión de la crisis reputacional

Sin lugar a duda nos encontramos ante una crisis reputacional. Recordamos que la definición de dicho término es “la pérdida de la estimación común del buen nombre atribuido a una organización”. La entidad en cuestión se encuentra con una acusación por parte de Greenpeace, una de las ONGs más conocidas del planeta la cual se enfoca en el bienestar del medioambiente y la paz.

4.2.1 Definiendo la crisis reputacional de Nestlé

A la hora de identificar la naturaleza de esta crisis, si es *knock on* o asociativa, debemos prestar atención a qué partes de la firma se ven involucradas, si son organismos internos o externos. El causante directo del problema es el proveedor de Nestlé, Wilmar International, el cual técnicamente no forma parte de la compañía como tal. Por lo tanto, podríamos clasificar dicha crisis como asociativa. No obstante, las consecuencias del problema en términos de reputación recaen sobre todo en Nestlé. La explicación de esto es que pese a que Wilmar sea el proveedor de Nestlé, lo cual le hace una empresa externa, su relación empresarial les hace dependiente la una de la otra, vinculando las acciones de una con la otra. Es por tal motivo por el que aunque la crisis debería de categorizarse como asociativa debido al causante de esta, en la práctica debe de tratarse como una crisis *knock on*.

4.2.2 Concepto de reputación: Nestlé

Como hemos indicado en una de las secciones anteriores, la reputación no pertenece a la firma, si no que es otorgada por los grupos de interés clave. Para poder hacerse una idea general de la reputación de la firma en cuestión podemos basarnos racionalmente en cinco elementos constitutivos: legitimidad, fiabilidad, credibilidad, credulidad y confianza.

En cuanto a legitimidad, Nestlé ha demostrado que no solo no sigue prácticas poco éticas (deforestando la selva y el hábitat de una especie protegida de orangutanes), si no que además cruza la línea al violar las leyes de Indonesia.

En términos de fiabilidad, la firma no alcanza las necesidades y expectativas de los clientes ya que está vendiendo un producto del cual parte del proceso de elaboración no es transparente al público. Técnicamente, la compañía sí que satisface de manera competente y eficaz las necesidades y expectativas de los consumidores ya que no hay reclamaciones hacia el producto en sí. No obstante, teniendo en cuenta la visión en conjunto, el público no acepta el proceso de elaboración por lo que no satisface las expectativas de éstos.

Uno de los factores más importantes en esta crisis es la credibilidad. Al no ser completamente transparente en lo que vienen a ser sus productos y el proceso de elaboración, Nestlé pierde toda su credibilidad al mentir a sus consumidores e intentar ocultar la verdad.

En cuanto a credulidad (credibilidad más comunicación coherente del mensaje) la firma también pierde este componente a base de varias acciones. Una de ellas es la eliminación del vídeo, ya que en vez de abordar la situación, intenta esconderla, lo que tiene un efecto rebote agravando el suceso. Además de esto, al eliminar los comentarios negativos, la empresa bloquea la libertad de expresión y también provoca que los clientes involucrados busquen otros medios para hundir la imagen de la empresa. Otra respuesta de los seguidores de Nestlé fue la demanda de un trato personal y humanizado.

El último elemento constitutivo de la reputación es la confianza. Este elemento se compone en cierta medida por los bloques anteriores. Viendo cómo Nestlé ha fracasado en cada uno de ellos, la confianza de los individuos en la firma se ve muy agravada.

4.2.3 Gestión de la reputación de Nestlé

Debido a la pobre gestión, las prácticas poco éticas, la falta de compromiso con los clientes y otras partes interesadas, la actuación indiferente o agresiva de los directores generales, y la comunicación corporativa engañosa, la reputación de Nestlé se ha visto grave o definitivamente afectada. Si tenemos en cuenta que el problema se puede clasificar como "impactos asociativos negativos", concluimos que quienes participan en la gestión de la reputación de la empresa deberían de haber analizado de manera más cuidadosa la situación.

Por lo que el fracaso interno en el cumplimiento de los niveles anteriores de legitimidad, la fiabilidad, la credibilidad, la credulidad y la confianza puede considerarse un fracaso de la gestión.

4.2.4 Medición de la reputación de Nestlé

En el siguiente apartado vamos a medir la reputación de Nestlé tomando como referencia El Cociente de Reputación Corporativa de Harris-Fombrun, el cual está compuesto por seis categorías: atracción emocional, productos y servicios, visión y liderazgo, entorno laboral, rendimiento financiero y responsabilidad social. Debido a que los grupos de interés de la firma en cuestión son demasiado amplios, cogemos como referencia los datos de la página web Glassdoor, la cual se especializa en recopilar opiniones y datos acerca de las empresas de ex empleados o empleados.

Teniendo en cuenta los comentarios de los encuestados, hemos podido concluir lo siguiente acerca de la percepción de la entidad:

Los empleados muestran un nivel de satisfacción hacia la empresa, su cultura y valores bastante elevado (4/5). Además que el 75% de los encuestados tienen una perspectiva positiva de la empresa (atracción emocional). En cuanto a la visión y el liderazgo, un 84% de los trabajadores aprueban al director general. Asimismo la dirección ejecutiva ofrece una opinión notable (3.6/5) lo que corrobora la visión positiva hacia la administración de la empresa. El entorno laboral también es una categoría bastante beneficiada. La firma goza tanto de diversidad e inclusión (4.1/5) cómo de una conciliación de la vida laboral y personal razonable (3.5/5). En el ámbito del rendimiento financiero, los encuestados se muestran positivos, significando que tienen unas sólidas perspectivas de crecimiento futuro sobre la organización (3.7/5). Finalmente, la responsabilidad social de la empresa obtiene una calificación de (4/5), indicando el grado de implicación de Nestlé en sus deberes sociales.

4.3 Análisis de los modelos de gestión de crisis aplicados al caso Nestlé

Teniendo en cuenta los datos y observaciones realizados a lo largo del estudio de este caso, procedemos a aplicar los diferentes modelos de gestión con el fin de averiguar el método más eficaz.

El modelo de tres etapas divide una crisis en macro etapas -precrisis, crisis y postcrisis-, lo que permite analizar el evento en un flujo lógico. Este modelo es el más aceptado y, por lo tanto, servirá como telón de fondo de este estudio.

4.3.1 Primera etapa: precrisis

Esta fase se limita a incluir todos los aspectos de la prevención de crisis como puede ser la gestión de problemas, planificación y otras medidas proactivas. Teniendo en cuenta el resultado de la crisis, es obvio que la empresa no ha actuado de manera proactiva, pudiendo haber evitado la situación en primer lugar.

Burnett (1988), define la etapa de pre-crisis como fase de identificación, la cual está compuesta por la formación de objetivos y el análisis del entorno. En el caso de Nestlé, esta etapa incluiría un análisis de las posibles amenazas hacia la compañía y un plan de contingencia. Esta auditoría de crisis incluiría: el índice de susceptibilidad, que caracteriza los tipos de crisis que podrían producirse; un índice de probabilidad, que caracteriza la probabilidad de que estas crisis se produzcan; y una matriz de clasificación, que integra los resultados del índice de susceptibilidad y el índice de probabilidad, centrando así los esfuerzos y recursos de planificación de crisis de la empresa. La principal ventaja de realizar una auditoría de crisis es que proporciona al equipo directivo de la empresa una perspectiva "innovadora" sobre la variedad de eventos de crisis probables, que van desde los inconvenientes de las quejas cotidianas de los clientes hasta el impacto comercial ad- verso de la manipulación de productos o las consecuencias estratégicas de la entrada de nuevos competidores en el espacio de mercado de la empresa.

Siguiendo el modelo de González-Herrero y Pratt (1996) la etapa de pre-crisis se compone de la fase de nacimiento y crecimiento. La fase de nacimiento en el caso de Nestlé sería el origen

del problema. Este sería el momento en el que Nestlé accede a trabajar con Wilmar International sabiendo que llevan a cabo prácticas poco éticas e ilegales. El período de crecimiento sería la continuación y prolongación de la relación entre dichas compañías, el cual empeora la situación ya que a medida que pasa el tiempo y Nestlé no reporta las prácticas ilegales de su proveedor, resulta igual de culpable que Wilmar. Basándonos en este modelo, si Nestlé hubiese tomado medidas de prevención en este período, es muy posible que el resultado de la crisis hubiese sido otro.

El modelo de Steven Fink (1986) define la primera fase como la etapa prodrómica. El nombre de esta etapa hace alusión a las ciencias de la salud, ya que es un término procedente de este campo. En la medicina, la palabra prodrómico se utiliza para hacer referencia a los primeros síntomas que preceden al desarrollo de una enfermedad. En este período, la empresa debe de mostrar una actitud proactiva más que reactiva con el fin de minimizar las futuras amenazas. Nestlé tendría que realizar un análisis DAFO de la empresa para evaluar la situación en la que se encuentra y así poder tomar medidas al respecto.

Finalmente, el modelo de cinco etapas de Ian Mitroff (1994) limita el período de precrisis en dos partes: la detección de señales y el sondeo y prevención. Al igual que los modelos anteriores, la primera parte del modelo de Mitroff abarca medidas proactivas que una organización puede aplicar antes de que se produzca una crisis. La segunda parte se parece mucho a la fase prodrómica de Fink, no obstante, Mitroff va un paso más adelante y propone hacer una investigación de crisis conocidas que también puedan afectar a nuestra empresa y preparar un plan en caso de tener que afrontarlas. Nestlé debería de tener un equipo dedicado al análisis de posibles crisis y cómo prevenirlas elaborando un plan de acción.

Teniendo en cuenta los pasos de precrisis de los modelos anteriores, podemos concluir que Nestlé debería de tener un equipo asignado para analizar la situación en la que se encuentra, sus posibles amenazas y cómo puede contrarrestarlas. También debería de poseer diferentes planes de acción para las crisis más probables, minimizando así el riesgo de la aparición de estas o por lo menos el riesgo de daño que puede infringir a la reputación de la empresa. Cuanto más exhaustiva sea la elaboración de esta etapa, menor será el impacto a la reputación de la compañía.

4.3.2 Segunda etapa: crisis

La etapa de crisis hace referencia a los pasos dados para afrontar y responder al evento de crisis: reconocimiento de la crisis, distribución de la información, desarrollo del mensaje, gestión de la reputación y evolución de los acontecimientos. La etapa de crisis para Nestlé comienza con el ataque mediático por parte de Greenpeace y concluye con el reconocimiento de su error y rompiendo su contrato con Wilmar International.

Siguiendo el modelo de Burnett, la segunda etapa es denominada como “fase de confrontación”, la cual a su vez está formada por dos sub-fases: la formulación de la estrategia y su evaluación. En el período de formulación, Nestlé debe de utilizar la información recopilada en las fases previas con el objetivo de crear una guía en la que se encuentren los pasos factibles para alcanzar su propósito (resolver la crisis). Este procedimiento se emplea para la asignación de recursos, el establecimiento de prioridades, la alineación de toda la entidad y la validación de los objetivos empresariales. En la etapa de evaluación, se examina la composición y viabilidad de la estrategia escogida. Esto implica la revisión y valoración del proceso de aplicación de la estrategia y la medición del rendimiento de la organización.

La naturaleza del modelo de González-Herrero y Pratt nos enseña a evitar esta fase de maduración de la crisis. Los autores nos animan a solventar los problemas en las etapas de pre-crisis para que así no lleguen a convertirse en crisis como tal. Si Nestlé hubiese ultimado el contrato con su proveedor al saber que opera de forma ilegal, no hubiese tenido que padecer la crisis.

El modelo de Fink considera que la segunda etapa se inicia por un desencadenante. Este período está compuesto por dos fases: la fase aguda y la crónica. La fase aguda comienza con la denuncia de Greenpeace (el evento desencadenante) e incluye los acontecimientos dados a lo largo de la crisis. En este caso serían: la eliminación de los vídeos y de los comentarios negativos en las redes sociales o los activistas disfrazados de orangutanes. La fase crónica tiene que ver con los efectos duraderos de la crisis. Aunque hayan transcurrido más de diez años desde la crisis, a día de hoy siguen apareciendo comentarios en redes sociales referentes al caso y demostrando el rechazo de algunos usuarios hacia la marca. Asimismo, las ventas en el año 2010 disminuyeron un 15,69%. Al igual que González-Herrero y Pratt, Fink

enfatisa la importancia de la primera etapa (etapa prodrómica), ya que si se realiza de forma exitosa, podemos reducir el impacto en la reputación de nuestra organización. Si Nestlé hubiese llevado a cabo un análisis DAFO de la situación, podría haberse preparado para la crisis actuando de manera proactiva en vez de reactiva.

En cuanto al modelo de Mitroff, la segunda etapa está compuesta por la fase al que él llama: contención de daños. Como hemos mencionado anteriormente, al igual que la etapa crónica de Fink, la contención de daños se enfoca en la monitorización de los pasos que se siguen tras la crisis. El modo de actuación de Nestlé basándose en este modelo es igual que en el modelo de Fink.

La segunda etapa nos muestra la trascendencia de realizar meticulosamente la fase de pre-crisis, ya que en bastantes ocasiones, si ésta se ejecuta con éxito, no hay margen para que se dé lugar a una crisis como tal. Sin embargo, no todas las crisis son evitables, por lo que en caso de encontrarnos en medio de una, lo más aconsejable es crear una guía con la estrategia a implementar y verificar su viabilidad. Como hemos visto en este apartado, Nestlé podría haber evitado la crisis, no obstante, al no mostrarse proactiva, la compañía se vió forzada a adoptar una posición reactiva.

4.3.3 Tercera etapa: post-crisis

La tercera y última etapa tiene lugar una vez se resuelve la crisis. La finalidad de esta fase es: asegurar el fin de la crisis, garantizar a la opinión pública la seguridad de la organización y aprender del suceso.

Burnett aborda esta etapa (a la que él llama etapa de reconfiguración) desglosándola en dos apartados: la aplicación de la estrategia y el control estratégico. La aplicación de la estrategia, como dice su nombre, es el proceso de llevar a cabo los planes diseñados en las etapas para alcanzar un resultado deseado. El éxito de toda organización depende de su capacidad para aplicar las decisiones y ejecutar los procesos clave de forma eficiente, eficaz y coherente. En este período, Nestlé debería de aplicar las políticas y planes elaborados anteriormente y ponerlos en práctica mediante la administración. En la fase de control estratégico, se supervisa la implementación de la estrategia, manteniéndose alerta de posibles incertidumbres y ambigüedades en varios puntos del proceso de control. Por lo tanto, la

multinacional debería de controlar la formación y ejecución del plan estratégico mientras que también está atento a posibles contradicciones.

González-Herrero y Pratt denominan la última fase como fase de declive. Este período, según los autores, no termina, sino que los efectos de la crisis perduran más allá del declive y muerte de la crisis. Tras la resolución de la crisis, la reputación de Nestlé sigue sufriendo sus efectos.

Según Fink, en la etapa de post-crisis, llamada fase de resolución, se identifica un final claro. En el caso de Nestlé, la crisis finaliza cuando la entidad admite su error y llega a un acuerdo con Greenpeace rompiendo su contrato con su proveedor. Por otro lado, Nestlé implementa requisitos en su página web para dejar en claro cuales son sus políticas con las empresas que les ofrece el aceite de palma y no crear ningún problema después. No obstante, el modelo de Fink no es planteado como un proceso cíclico del cual se puede aprender, si no que lo aprendido en una crisis no es expresamente aplicado a la siguiente.

Mitroff divide el período de post-crisis en dos bloques: recuperación y aprendizaje. La fase de recuperación se basa en facilitar la recuperación de la entidad y a potenciar a los gestores de crisis en dichas situaciones. Tras pasar la crisis, Nestlé debería de crear incentivos para sus trabajadores en las áreas más afectadas por la crisis con el fin de mejorar su bienestar como trabajador y así el bienestar de la firma. La etapa de aprendizaje incita a la compañía a incorporar lo aprendido durante la crisis a su filosofía corporativa. De hecho, en la etapa de post-crisis, la multinacional presenta el siguiente comunicado: “Nestlé se compromete a identificar y excluir de su cadena de suministro a aquellas empresas propietarias o gestoras de "plantaciones de alto riesgo y explotaciones implicadas con la deforestación". Esta exclusión se aplicaría a empresas como Sinar Mas -la mayor productora de aceite de palma y papel de Indonesia- si no cumplen con los criterios incluidos en la nueva política de Nestlé.

La etapa de post-crisis nos explica la importancia de llevar a cabo de manera estricta y meticulosa la estrategia planeada y estar atentos en caso de surjan nuevos problemas al implementarlas. También hay que tener en cuenta que el ciclo de vida de una crisis es menor que el ciclo de vida de las repercusiones que ésta puede tener. Finalmente, esta etapa nos debe de ayudar a aplicar lo aprendido de los errores cometidos y que se tomen como referencia en el futuro. Al analizar la situación reputacional de Nestlé tras esta etapa, se puede decir que

aunque sigue teniendo cierta repercusión en su imagen, la compañía se ha recuperado de manera positiva y ha demostrado haber aprendido de sus fallos cometidos en el pasado. (Tabla 1)

	Burnett	González-Herrero y Pratt	Fink	Mitroff	Modelo de gestión
3 etapas	6 etapas	4 etapas	4 etapas	5 etapas	
Pre crisis	Identificación - formación de objetivos	Nacimiento		Detección de señales	Analizar posibles amenazas; adoptar una posición proactiva
	Identificación - análisis del entorno	Crecimiento	Prodrómica	Sondeo y prevención	
Crisis	Confrontación - formulación de la estrategia		Aguda		Evitar llegar a esta fase en la medida de lo posible. De no ser posible, crear una guía con la estrategia a implementar y verificar su viabilidad
	Confrontación - evaluación de la estrategia	Maduración	Crónica	Contención de daños	
Post crisis	Reconfiguración - aplicación de la estrategia			Recuperación	Llevar a cabo de manera estricta y meticulosa la estrategia planeada
	Reconfiguración - control estratégico	Declive	Resolución	Aprendizaje	Estar atentos en caso de surjan nuevos problemas al implementar dichas medidas Incorporar lo aprendido durante la crisis a la filosofía corporativa Facilitar la recuperación de la empresa

Tabla 1. Resumen de los diferentes modelos de gestión. Elaboración propia

5. Resultados obtenidos

Tras estudiar y analizar tanto la naturaleza de las crisis reputacionales como los modelos de gestión de dichas crisis, llegamos a los siguientes resultados:

Los modelos de crisis reputacionales que hemos examinado en este documento, muestran ser todos aptos a la hora de realizar una estrategia para afrontar una crisis reputacional.

Coombs (1999b) sostiene que los métodos más influyentes a la hora de la gestión de crisis son: el modelo de cuatro etapas del ciclo de vida de una crisis de Fink (1986), el modelo de cinco etapas de Mitroff (1994) y el modelo básico de tres etapas. No obstante, en mi opinión, los otros dos métodos: el modelo de Burnett (1998) y el modelo de González-Herrero y Pratt (1996) también muestran la misma importancia.

En general, todos los modelos se pueden aplicar de forma independiente dado que todos ellos asesoran de forma adecuada una crisis reputacional. No obstante, cada uno posee sus limitaciones por lo que en algunas áreas (dependiendo del modelo) es posible que no se llegue al análisis exhaustivo al que se llegaría si se combinaran todos los métodos.

El Modelo de las tres etapas nos sirve como plantilla y guía para ubicar el resto de los modelos. Sin embargo, resulta un modelo demasiado básico como para emplearlo por su cuenta ya que no nos proporcionaría la retroalimentación suficiente como para derivar una estrategia efectiva contra una crisis reputacional.

En cuanto al Modelo de Burnett (1998), es posible que sea uno de los modelos más completos ya que nos ayuda y nos indica cómo actuar en todas las etapas de una crisis reputacional. Este método es el único de los mencionados en el estudio que nos señala que decisiones tomar una vez estamos en la segunda etapa (fase de crisis).

El modelo de González-Herrero y Pratt (1996) nos inculca que la mejor manera de gestionar conflictos potenciales es fundamentalmente “evitar que los asuntos se conviertan en crisis”. Dicho modelo nos anima a solventar los problemas en su fase de pre-crisis con el fin de evitar por completo la afrontación a una crisis. Hay dos problemas con este modelo: el primero siendo que la idea principal de este método es evitar llegar a la fase de crisis. Una vez alcanzada esta fase, el modelo no proporciona indicaciones suficientes como para poder resolver la crisis. El segundo problema deriva del primero: no todas las crisis son inevitables. Como he mencionado previamente, existen crisis no propias de la empresa, denominadas crisis asociativas. A diferencia de las crisis *knock on* (las cuales son internas), las crisis asociativas se dan debido a factores externos que se pueden relacionar con la actividad de la firma en cuestión. Por lo tanto, si tuviésemos que hacer frente a una crisis asociativa utilizando solamente el modelo de González-Herrero y Pratt, nos quedaríamos en una posición bastante vulnerable.

El Modelo de Fink presenta varios puntos fuertes como puede ser la incitación a adoptar una postura proactiva, sin embargo, posee las mismas limitaciones que el modelo de González-Herrero y Pratt. Una vez superada la etapa de pre-crisis, no nos ofrece demasiada información en cuanto a la gestión de una crisis. Además de esto, otro defecto del modelo es que no anima a aplicar lo aprendido de una crisis anterior y no se discute expresamente en la planificación de futuras crisis.

Por último, el Modelo de Mitroff (1994) resulta ser otro de los más completos ya que nos empuja a ser proactivos al realizar investigaciones de crisis pasadas que nos puedan afectar y tomar medidas para evitarlas. Además, nos explica cómo facilitar la recuperación de la

entidad tras una crisis y enseña a utilizar las crisis pasadas como aprendizajes para situaciones futuras. No obstante, hay que mencionar que podría acompañarnos más en la segunda etapa.

Por lo tanto, la manera más eficaz de gestionar una crisis reputacional es combinando los cinco modelos. La estrategia a seguir en una crisis reputacional sería la siguiente:

En la etapa de pre-crisis, la entidad debería de: realizar una auditoría de crisis y si es posible investigar casos de crisis que nos puedan ser relevantes. Una vez hecho esto, se debe de analizar cuales son las crisis más probables y elaborar un plan de acción (apoyándonos en el análisis DAFO o parecidos). Con este análisis podemos identificar las posibles amenazas en la primera fase, evitando que se transformen en crisis.

En la segunda etapa, utilizando la información recopilada se desarrolla una guía detallada con la estrategia a implementar y verificar su viabilidad.

En la tercera etapa, se debe de llevar a caso la estrategia previamente desarrollada teniendo en cuenta que todavía pueden surgir imprevistos. Además de esto, hay que facilitar la recuperación de la empresa mediante incentivos y aprender de los errores cometidos para usarlos como lección en futuras crisis.

En relación a la gestión de crisis reputacional de Nestlé, la compañía debería de adoptar una posición más proactiva para así evitar futuros daños en su reputación. La falta de preparación ante la crisis obligó a la multinacional a actuar de forma reactiva, lo que le llevó a cometer graves errores en la gestión de la crisis.

6. Discusión y conclusión

Tras realizar un estudio sobre la naturaleza de las crisis reputacionales y los modelos de gestión que hay, llego a la conclusión de que la mejor manera de asesorar una crisis reputacional es en la medida de lo posible, cuando se conoce la existencia del asunto, puesto que más tarde, las consecuencias que puede tener en la reputación de la empresa son incalculables.

Este estudio puede servir de referencia a estudiantes y profesores que quieran sintetizar los diversos modelos de gestión de crisis con sus limitaciones y fortalezas. Asimismo, también puede ser utilizado por equipos administrativos que necesiten una guía para hacerle frente a una crisis reputacional ya en este documento se elabora un nuevo modelo compuesto por los cinco modelos más relevantes que hay sobre el tema.

Una de las limitaciones con las que me he encontrado en el caso es la falta de información de gestión de crisis reputacionales. Por otro lado, otra limitación en el documento es la aplicación del modelo de Burnett. Dicho modelo exige una preparación muy detallada (la realización de una auditoría) para la que no tengo los medios suficientes como para desarrollarla de forma aceptable.

Futuras investigaciones podrían profundizar el modelo que ha sido desarrollado en el apartado cinco, aportando una visión nueva y completándolo con otros modelos de gestión de crisis reputacionales.

7.Referencias

(2022). Retrieved 10 May 2022, from

<https://es.greenpeace.org/es/preguntas-frecuentes/que-es-greenpeace/>

A Framework for measuring Corporate Reputation. (2022). Retrieved 10 April 2022, from

<https://change.com.wordpress.com/2012/10/23/a-framework-for-measuring-corporate-reputation/>

Allan, K. (2000), 'A Platform for Protest', Aberdeen Press and Journal, 28 March, p. 13.

Annual Report 2010. (2022). Retrieved 10 April 2022, from

https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2010-annual-report-en.pdf

Argenti, P.A. (1994), Corporate Communication, Burr Ridge, Irwin.

Argenti, P.A. (1996), 'Corporate Communication as a Discipline', Management Communication Quarterly,

Burnett, J.J. (1998). "A strategic approach to managing crises." *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.

Coombs, W.T. (1999a). "Information and compassion in crisis responses: a test of their effects." *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.

Coombs, W.T. (1999b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2001). "An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches." *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.

Cowlett, M. (1998), 'Crisis Training: Preparing to Control the Crisis Message', PR Week, 22 May, p. 13.

El 'mea culpa' de Samsung por la crisis del Note 7 revela sus fallas gerenciales (Published 2017).

(2017). Retrieved 10 June 2022, from

<https://www.nytimes.com/es/2017/01/23/espanol/el-mea-culpa-de-samsung-por-la-crisis-del-note-7-revela-sus-fallas-gerenciales.html>

Ewing, R.P. (1987). *Managing the new bottom line: Issues management for senior executives*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Fink, S. (1986), Crisis Management, American Management Association, New York.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.

Fombrun, C.J. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston.

Gardberg, N.A. & Fombrun, C.J., (2002). For better or worse – the most visible American corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 385-391

González-Herrero, A. and Pratt, C.B. (1996). “An integrated symmetrical model for crisis-communication management.” *Journal of Public Relations Research*, 8(2). pp. 79-105.

Gugeshashvili, G. (2022). Is Goodwill Synonymous with Reputation?. Retrieved 10 April 2022, from https://www.juridicainternational.eu/public/pdf/ji_2009_XVI_126.pdf

Holdings: Trade mark law and practice /. (2022). Retrieved 10 March 2022, from <https://catalogue.nli.ie/Record/vtls000400412>

Howell, G., Miller, R. & Bridges, N., (2005). Cardinal rule of the media release – get your facts right. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 6(2), available at <http://www.deakin.edu.au/arts/apprj/currenti.php#7>

Hutton, J. G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., & Genest, C.M., (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations. *Public Relations Review*, 27, 249.

Jaques, T. (2004, mayo). Issue definition: The neglected foundation of effective issue management. *Journal of Public Affairs*, vol. 4, n. 2, pp. 191-200. Henry Stewart Publications. Kasser, S. J. y Truax, G. (1988). Integrating Issues Management and Corporate Communication.

Keogh, E. (2000), 'Crisis of Confidence after Damage to Credibility of BNFL', *Irish Times*, 3 April, p. 7.

Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.

Opiniones sobre Nestlé. (2022). Retrieved 10 May 2022, from <https://www.glassdoor.es/Resumen/Trabajar-en-Nestl%C3%A9-IE3492.12.18.htm>

Otelo Citas y Análisis. (2022). Retrieved 10 April 2022, from <https://www.gradesaver.com/otelo/guia-de-estudio/quotes#casio-ii3-248-250>

P. C. Goyal. Goodwill — its treatment & valuation in direct tax proceeding. Allahabad 1982, p. 2.

Pires, V., & Trez, G. (2022). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. Retrieved 10 May 2022, from <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/154/154819004/html/>

Safferstone, Mark. (2004). Managing Business Crises: From Anticipation to Implementation. *Academy of Management Executive*. 18. 140-141. 10.5465/AME.2004.12689198.

Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 23-43.

Watson, T., (2007). Reputation and ethical behaviour in a crisis: Predicting survival. *Journal of Communication Management*, 11(4), 371-384.